

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА імені О. М. БЕКЕТОВА**

**О. А. ДЄГТЯР**

**УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ**  
**В ПУБЛІЧНІЙ СФЕРІ**

**КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ**

*(для студентів магістратури всіх форм навчання  
спеціальності 281 – Публічне управління та адміністрування)*

**Харків**  
**ХНУМГ ім. О. М. Бекетова**  
**2018**

**Дегтяр О. А.** Управління трудовими ресурсами : конспект лекцій (для студентів магістратури всіх форм навчання спеціальності 281 – Публічне управління та адміністрування) / О. А. Дегтяр ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2018. – 44 с.

Автор д-р наук з держ. упр., доц. О. А. Дегтяр

Рецензенти: д-р наук з держ. упр., доц. С. І. Чернов

д-р наук з держ. упр., проф. В. М. Бабаєв

Рекомендовано кафедрою менеджменту і адміністрування, протокол № 1 від 30 серпня 2018 р.

© О. А. Дегтяр, 2018

© ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2018

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП.....</b>	<b>5</b>
<b>ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1 ОСНОВНІ ФУНКЦІЇ УПРАВЛІННЯ</b>	
<b>ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ.....</b>	<b>7</b>
<b>Тема 1 Людські ресурси трудової діяльності.....</b>	<b>7</b>
1.1 Трудові ресурси.....	7
1.2 Соціально-трудові відносини в ринковій економіці.....	8
1.3 Зайнятість населення.....	9
1.4 Безробіття.....	11
1.5 Державна система управління трудовими ресурсами.....	12
<b>Тема 2 Методологія управління трудовими ресурсами організації.....</b>	<b>14</b>
2.1 Функції управління трудовими ресурсами.....	14
2.2 Філософія організації.....	15
2.3 Методи управління трудовими ресурсами.....	17
<b>Тема 3 Трудовий колектив.....</b>	<b>18</b>
3.1 Поняття і основні ознаки колективу.....	18
3.2 Види колективів.....	19
3.3 Психологічні характеристики колективу.....	19
3.4 Етапи розвитку колективу.....	20
3.5 Принципи створення ефективної команди.....	21
<b>ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2 КАДРОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ.....</b>	<b>22</b>
<b>Тема 4 Кадрова політика.....</b>	<b>22</b>
4.1 Кадрова політика організації: визначення, цілі.....	22
4.2 Засоби кадрової політики.....	23
<b>Тема 5 Кадрове планування.....</b>	<b>26</b>
5.1 Теоретичні основи кадрового планування.....	26
5.2 Маркетинг трудових ресурсів.....	27
5.3 Планування потреби в трудових ресурсів.....	28
<b>Тема 6 Управління розвитком трудових ресурсів організації.....</b>	<b>29</b>
6.1 Атестація кадрів.....	29
6.2 Ділова кар'єра.....	30
6.3 Рух трудових ресурсів.....	32
6.4 Розвиток трудових ресурсів.....	33

<b>ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 3 КАДРОВИЙ СКЛАД</b>	
<b>АДМІНІСТРАТИВНОЇ СЛУЖБИ.....</b>	<b>34</b>
<b>Тема 7 Мотивація трудових ресурсів.....</b>	<b>34</b>
7.1 Поняття мотивації, її класифікація.....	34
7.2 Мотиваційний процес.....	36
7.3 Потреби як основа мотивації.....	37
7.4 Стимули, стимулювання.....	38
<b>Тема 8 Соціально-економічна ефективність кадрової роботи .....</b>	<b>40</b>
8.1 Економічна ефективність управління трудовими ресурсами.....	40
8.2 Соціальна ефективність управління трудовими ресурсами.....	42
<b>Список рекомендованих джерел.....</b>	<b>43</b>

## ВСТУП

Актуальність та необхідність вивчення управління трудовими ресурсами зумовлена тим, що умови ринкової економіки вимагають від підприємств підвищення ефективності виробництва, конкурентоспроможності продукції, робіт і послуг на основі впровадження досягнень науково-технічного прогресу, ефективних форм господарювання і управління виробництвом, активізації виробництва, ініціативи і т. д. Управління трудовими ресурсами визнається однією з найбільш важливих сфер життя організації будь-якого рівня ієрархії, здатного багаторазово підвищити її ефективність, а саме поняття «управління трудовими ресурсами» розглядається в досить широкому діапазоні: від економіко-статистичного до філософсько-психологічного. Управління трудовими ресурсами – це спосіб побудови взаємозв'язків між рівнями управління і функціональними галузями, що забезпечує оптимальне за даних умов досягнення цілей організації.

Мета вивчення дисципліни «Управління трудовими ресурсами» – оволодіти комплексом знань і набути умінь та навичок у галузі теорії і практики управління трудовими ресурсами в сучасних умовах розвитку суспільства.

Завдання навчальної дисципліни «Управління трудовими ресурсами»: обґрунтування методологічних принципів управління трудовими ресурсами; формування та аналіз кадрової політики; застосування сучасних методів планування потреб у трудових ресурсах; організація набору й відбору трудових ресурсів у конкретних умовах; атестування трудових ресурсів та використання його результатів; оцінювання ефективності та результативності управління трудовими ресурсами.

У результаті вивчення навчальної дисципліни «Управління трудовими ресурсами» студент повинен знати: основні характеристики населення, трудових ресурсів, робочої сили, загальної та професійної працездатності, професійно-галузевої та соціальної структури трудових ресурсів, процесів

міграції населення; основних напрямків і принципів демографічної політики, політики зайнятості, соціальної та кадрової політики, методів їх реалізації; вміти: володіти методами ефективного використання трудових ресурсів, впровадження різноманітних видів зайнятості населення, розробки та реалізації заходів щодо зниження рівня безробіття в умовах ринкової економіки; сутністю та механізмом управління трудовими ресурсами, комплексною системою менеджменту людських ресурсів, системою органів управління зайнятістю населення; методами управління трудовими ресурсами, управління кадрами в умовах сучасного виробництва, соціального планування та управління; формами та методами організації професійної орієнтації різних груп населення; підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації незайнятого населення; розподілу та перерозподілу трудових ресурсів, їх ефективного використання; високою управлінською культурою менеджера трудових ресурсів як професійного керуючого; мати компетентності: практичного й оперативного використання інструментів та методів ефективного управління трудовими ресурсами з урахуванням уміння, цінності, інших особистих якостей менеджера.

Програма навчальної дисципліни містить такі змістовні модулі:

ЗМ 1. Основні функції управління трудовими ресурсами;

ЗМ 2. Кадровий менеджмент;

ЗМ 3. Кадровий склад адміністративної служби.

Робоча програма вивчення дисципліни «Управління трудовими ресурсами» складена відповідно до місця та значення дисципліни за структурно-логічною схемою, передбаченою освітньо-професійною програмою підготовки магістрів денної та заочної форм спеціальності 074 – «Публічне управління та адміністрування» спеціалізації «Адміністративний менеджмент».

# ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1 ОСНОВНІ ФУНКЦІЇ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ

## ТЕМА 1 ЛЮДСЬКІ РЕСУРСИ ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

### 1.1 Трудові ресурси

Найбільш активною частиною населення є *трудові ресурси* - населення у працездатному віці (чоловіки 16–60 років й жінки 16–55 років), крім інвалідів I і II груп, а також підлітки і пенсіонери, які працюють. До трудових ресурсів відносяться люди як зайняті в економіці, так і не зайняті, але здатні трудитися. Поняття «трудові ресурси» використовується для характеристики працездатного населення в масштабах всієї країни, регіону, галузі економіки, або в рамках якої-небудь професійної групи.

Трудові ресурси в різних умовах можуть виробляти різну кількість продукції з неоднаковою якістю, тому по різному впливають на соціально-економічний розвиток регіону; можливості людей щодо праці можуть бути різними в умовах неоднакових виробничих відносин.

Вирішальну роль у трудових ресурсах відіграє працездатне населення в працездатному віці. Працездатне населення — це сукупність людей переважно робочого віку, здатних за своїми психофізіологічними даними до участі в трудовому процесі. У будь-якому суспільстві працездатне населення поділяють на дві групи: економічно активне та економічно неактивне. Співвідношення між цими групами залежить від соціальних, економічних, політичних і демографічних умов.

Людей із їх знаннями, професійною підготовкою і навичками до праці називають «трудовим капіталом» або «людським капіталом».

*Економічно активне населення* — працездатне населення, яке впродовж певного періоду забезпечує пропозицію робочої сили для виробництва товарів та послуг. До складу економічно активного населення відносяться люди, які зайняті господарською діяльністю, що приносить прибуток, й безробітні люди.

*Економічно неактивне населення* включає людей, які зайняті в домашньому господарстві, учнів і студентів, осіб, які не шукають роботу і не бажають працевлаштуватися. Значну частку серед осіб останньої групи становлять студенти й люди пенсійного віку.

## **1.2 Соціально-трудові відносини в ринковій економіці**

*Соціально-трудові відносини (СТО)* – це об’єктивно існуючі взаємозв’язки і взаємостосунки між індивідуумами і їх групами в процесах, обумовлених трудовою діяльністю, націлені на регулювання якості трудового життя.

Соціально-трудові відносини характеризують соціально-економічні, психологічні аспекти і правовідносини.

Система соціально-трудових відносин має досить складну структуру, яка в умовах ринкової економіки включає такі елементи:

### **1. Суб’єкти СТО:**

— найманий працівник — громадянин, який уклав трудовий договір (контракт) з працедавцем, керівником організації або окремою особою на проведення певної роботи відповідно до своїх здібностей, професійних знань, кваліфікації і та ін.;

— працедавець — людина, яка працює самостійно і постійно наймає для роботи одну або декількох осіб;

— держава в системі соціально-трудових відносин в умовах ринкової економіки виступає в таких основних ролях: законодавець, координатор і організатор регулювання цих відносин, працедавець, посередник і арбітр при трудових спорах.

2. Рівень СТО визначається властивостями соціального середовища, в якому функціонують суб’єкти цих відносин, тобто можна виділити індивідуальний і колективний рівень, рівень галузі, організації, робочого місця тощо.



3. Предметом індивідуальних соціально-трудових відносин виступають різні сторони трудового життя людини на різних етапах її життєвого циклу: трудове самовизначення, профорієнтація, наймання-звільнення, оцінка праці, умови і оплата праці, питання пенсійного забезпечення і та ін. Предметом колективних соціально-трудових відносин є кадрова політика, що включає весь спектр діяльності організації з управління персоналом.

4. Типи соціально-трудових відносин характеризують соціально-психологічні, етичні й правові форми взаємин суб'єктів в процесі трудової діяльності.

5. Основоположну роль у формуванні типів соціально-трудових відносин відіграє принцип забезпечення рівності прав і можливостей суб'єктів цих відносин. Реалізація цього принципу в поєднанні з принципами солідарності й рівноправного партнерства або з принципом «панування — підкорення» служить основою різних типів соціально-трудових відносин.

### **1.3 Зайнятість населення**

Під *зайнятістю* розуміється діяльність громадян, пов'язана із задоволенням особистих і суспільних потреб, що не суперечить законодавству і приносить, як правило, їм заробіток (трудовий дохід).

Розрізняють зайнятість:

— повну — стан, при якому забезпечені роботою всі потребуючі її і охочі працювати, що відповідає наявності збалансованості між попитом і пропозицією робочої сили;

— раціональну — зайнятість, обґрунтована з погляду процесів формування, розподілу (перерозподілу) і використання трудових ресурсів з урахуванням їх статевовікової і освітньої структури, режимів відтворювання працездатного населення і його розміщення на території країни;

— ефективну — зайнятість, яка забезпечує гідний дохід, здоров'я, підвищення освітнього і професійного рівня для кожного члена суспільства на основі зростання суспільної продуктивності праці.

*Види зайнятості* — розподіл активної частини трудових ресурсів по сферах і галузях народного господарства.

*Форми зайнятості* — це організаційно-правові способи, умови працевикористання, що розрізняються нормами правового регулювання тривалості і режимів робочого дня (повний і неповний робочий день, жорсткі або гнучкі режими праці і відпочинку), регулярністю трудової діяльності (постійна, тимчасова, сезонна, випадкова), місцем виконання роботи (на підприємствах або вдома), часом діяльності (основна, додаткова, повторна) і т. п.

Стимулювання економічної активності й розширення внаслідок цього зайнятості здійснюється за допомогою державної політики зайнятості, що представляє комплекс заходів прямої і непрямой дії на соціально-економічний розвиток суспільства і кожного його члена з метою досягнення повної ефективної і вільно вибраної зайнятості.

Всі заходи державної політики зайнятості можуть бути розділені на дві групи:

— активні, націлені на зниження рівня безробіття і підвищення конкурентоспроможності людини в боротьбі за робоче місце шляхом проведення заходів, пов'язаних із запобіганням (попередженням, профілактикою) звільнень працівників для збереження робочих місць; навчання, перепідготовки і підвищення кваліфікації осіб, що "шукають роботу; активного пошуку і підбору робочих місць; субсидування створення нових робочих місць (як на існуючих підприємствах, так і шляхом розвитку самозайнятості); організації нових робочих місць через систему суспільних робіт та ін.;

— пасивні, направлені на згладжування негативних наслідків безробіття, припускають відповідальність держави за положення суб'єктів на ринку праці і включають реєстрацію тих, хто шукає роботу, страхування від безробіття, негрошові форми підтримки безробітних тощо.

## 1.4 Безробіття

**Безробіття** – відсутність зайнятості у певної, більшої або меншої частини економічно активного населення, здатної і бажуючої трудитися.

У сучасній економіці безробіття розглядається як природна і невід’ємна частина ринкового господарства. У цьому зв’язку великий інтерес становить класифікація форм безробіття по різних критеріях.

*Форми безробіття:*

— за причиною виникнення (фрикційна, інституційна, добровільна, структурна, технологічна, конверсійна, циклічна, регіональна, економічна, сезонна, маргінальна);

— за тривалістю (короткострокова, тривала, довготривала, застійна);

— за зовнішньою формою прояву (відкрита, прихована).

Логічним продовженням запропонованої класифікації форм безробіття є її структуризація за статевовіковими, професійно-кваліфікаційними і соціальними ознаками: за статтю, з виділенням якнайменше захищених у соціальному відношенні безробітних-жінок; за віком, з відокремлення молодіжного безробіття і безробіття осіб передпенсійного віку; за соціальними групами (робітники, інтелігенція) технічні виконавці, службовці); за рівнем освіти; за професійними й стажевими групами; за рівнем доходів і забезпеченості; через причини звільнення; за ментальними групами.

Повну картину безробіття може дати сукупність показників, найбільш важливими з яких є:

*рівень безробіття* — питома вага чисельності безробітних в чисельності економічно активного населення;

*тривалість безробіття* — величина, що характеризує в середньому тривалість пошуку роботи особами, які мають статус безробітних на кінець даного періоду, а також тими безробітними, які були в цей період працевлаштовані.

Безробіття спричиняє серйозні економічні й соціальні витрати. Одне з головних негативних економічних результатів безробіття — недовипуск

продукції, недовикористання виробничих можливостей суспільства. Залежність між рівнем безробіття і відставанням обсягу валового національного продукту (ВНП) знайшла вираження в законі Оукена: перевищення на 1 % фактичного рівня безробіття над природним веде до відставання фактичного обсягу ВНП на 2,5 % від потенційного.

Крім економічних витрат безробіття має значні соціальні й моральні наслідки, що виражаються в появі депресії у вимушено незайнятих громадян, втраті ними кваліфікації і практичних навичок; зниженні моральних устоїв і зростанні злочинності, розпаді сімей, збільшенні соціальної напруженості в суспільстві, підвищенні числа самогубств, психічних і серцево-судинних захворювань.

### **1.5 Державна система управління трудовими ресурсами**

**Державна система управління трудовими ресурсами** включає сукупність органів державної законодавчої, виконавчої і судової влади й управління, централізовано регулюють основні соціально-трудові відносини, а також методи управління і механізм їх використання.

*Трудовий кодекс* регламентує трудову поведінку в різних ситуаціях (прийом на роботу, звільнення, охорона праці, компенсації працівникам, відпустки тощо) представників адміністрації, найманих працівників, профспілок. Закон про банкрутство підприємств в окремих статтях регулює відносини між трудовим колективом і адміністрацією у разі санації (банкрутства) підприємства, охоплюючи більш вузьке коло питань (виплата заробітної плати і порядок звільнення). У законодавстві закріплені права й обов'язки сторін в таких питаннях, як захист від дискримінації, застосування дитячої праці, безпека, гігієна праці тощо.

До державних органів управління людськими ресурсами відносяться центральні й місцеві органи влади й управління. Центральним органом є Кабінет Міністрів (уряд), що об'єднує міністерства і відомства: праці; освіти; молоді й спорту; охорони здоров'я; культури; соціального забезпечення;

торгівлі й громадського харчування; житлово-комунального господарства; побутового обслуговування населення і т. ін. У структуру місцевих органів управління входять відповідні підрозділи, які організують роботу безпосередньо у вказаних областях управлінської діяльності. Здійснюють цю роботу і в центральних, і в місцевих органах влади державні службовці.

Система органів державного управління людськими ресурсами умовно підрозділяється на *три блоки*:

— органи управління соціальним розвитком, що забезпечують постійне поліпшення мережі громадського харчування і побутового обслуговування, житлово-комунального господарства, торгівлі продовольчими і промисловими товарами, а також охорони здоров'я людей, розвитку культури і мистецтва, організації спорту і активного відпочинку;

— міністерства і відомства, які організують державне управління демографічними процесами, а також у сфері освіти, професійної орієнтації, зайнятості, праці й соціального забезпечення;

— орган управління державною службою, який через підвідомчі підрозділи здійснює підбір, підготовку, розстановку і раціональне використання державних службовців, тобто конкретних людей, які мають забезпечувати оптимальне функціонування перших двох блоків системи органів державного управління людськими ресурсами.

Сучасна кадрова служба підприємства і організації включає різні структурні підрозділи, що забезпечують:

— житлово-побутове і соціально-культурне обслуговування працівників (поліпшення житлових умов, організація побуту і дозвілля, розвиток громадського харчування і торгівлі, будівництво об'єктів соціально-культурного призначення, турбота про сім'ї і підростаюче покоління, підвищення культурного і загальноосвітнього рівня працівників, охорона здоров'я й т. ін.);

— поліпшення умов, оплати і організації праці (впровадження сучасних методів наукової організації праці і управління, нормування і стимулювання

праці, проектування організаційних структур і штатів, підвищення рівня виробничої культури і безпеки праці, задоволеності працею і соціального захисту працівників);

— ефективний підбір, підготовку, розстановку і використання кадрів (впровадження сучасних процедур найму і відбору персоналу, підготовки і перепідготовки, підвищення кваліфікації і стажування, оцінки і атестації працівників, професійно-кваліфікаційного і посадового зростання, формування резерву.

## **ТЕМА 2 МЕТОДОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ ОРГАНІЗАЦІЇ**

### **2.1 Функції управління трудовими ресурсами**

*Управління трудовими ресурсами організації* – цілеспрямована діяльність керівного складу організації, керівників і фахівців підрозділів системи управління трудовими ресурсами, що включає розробку концепції і стратегії кадрової політики, принципів і методів управління трудовими ресурсами організації.

Управління трудовими ресурсами полягає в:

- формуванні системи управління трудовими ресурсами;
- плануванні кадрової роботи, розробці оперативного плану роботи з трудовими ресурсами;
- проведенні маркетингу трудових ресурсів;
- визначенні кадрового потенціалу і потреб організації в трудових ресурсах.

Управління трудовими ресурсами охоплює широкий спектр функцій від прийому до звільнення трудових ресурсів, а саме:

- найм, відбір і прийом трудових ресурсів;

- ділова оцінка трудових ресурсів при прийомі, атестації, підборі трудових ресурсів;
- профорієнтація і трудова адаптація;
- мотивація трудової діяльності трудових ресурсів;
- організація праці і дотримання етики ділових відносин;
- управління конфліктами і стресами;
- забезпечення безпеки трудовим ресурсам;
- управління нововведеннями в кадровій роботі;
- навчання, підвищення кваліфікації і перепідготовка кадрів;
- управління діловою кар'єрою і службово-професійним просуванням кадрів;
- управління поведінкою трудовими ресурсами в організації;
- управління соціальним розвитком колективу;
- вивільнення трудових ресурсів.

## **2.2 Філософія організації**

*Філософія організації* – це сукупність внутрішньоорганізаційних принципів, моральних і адміністративних норм і правил взаємостосунків трудових ресурсів, система цінностей і переконань, що сприймається всіма трудовими ресурсами і яка відповідає глобальній меті організації.

Дотримання філософії організації гарантує успіх і у взаємостосунках трудових ресурсів, добробут і, як наслідок, ефективний розвиток організації. Порушення веде до розвитку конфліктів між адміністрацією і трудовими ресурсами, до зниження ефективності роботи, іміджу і навіть до банкрутства.

Філософія організації розробляється на основі таких документів:

- Конституція;
- Цивільний кодекс;
- Кодекс законів про працю;
- Декларації прав людини;

- Колективний договір;
- релігійні писання (Біблія, Коран тощо);
- статут;
- досвід провідних організацій галузі;
- стратегії кадрової політики організації і країни.

При розробці філософії організації необхідно враховувати:

- національний склад працівників;
- тип виробництва;
- вид власності;
- галузь народного господарства;
- чисельність працівників;
- культурний рівень трудових ресурсів;
- особисті погляди керівника.

Філософія організації оформлюється в окремий нормативний документ.

Склад розділів документа:

- мета і завдання організації;
- декларація прав працівника;
- вимоги до поведінки співробітників;
- ділові і етичні якості;
- умови праці і робоче місце;
- оплата і оцінка праці;
- соціальні блага;
- соціальні гарантії;
- захоплення (хобі).

У різних країнах філософія організації має значні відмінності. Наприклад:

Англійська філософія заснована на традиційних цінностях нації.

Передбачає пошану особи працівника, щире доброзичливість, мотивацію, заохочення досягнень, систематичне підвищення кваліфікації, гарантії гідного заробітку.



Американська філософія заснована на традиціях конкуренції, заохочення індивідуалізму працівників з чіткою орієнтацією на прибуток компанії і залежність особистого доходу від нього. Характерними є чітка постановка цілей, високий рівень оплати праці, заохочення споживацьких цінностей, високий рівень демократії в суспільстві, соціальні гарантії.

Японська філософія заснована на традиціях пошани до старших, колективізму, ввічливості, патерналізму. Переважає теорія людських відносин, відданість ідеалам фірми, довічне наймання працівників.

### **2.3 Методи управління трудовими ресурсами**

*Методи управління трудовими ресурсами* – це способи впливу на колективи і окремих працівників з метою виконання координування їх діяльності в процесі функціонування організації.

Розрізняють такі методи управління трудовими ресурсами:

— адміністративні методи базуються на владі, дисципліні, стягненнях і відомі в історії як «методи батога»;

— економічні методи ґрунтуються на правильному використанні економічних законів виробництва і за способами дії відомі як «методи пряника»;

— соціологічні методи базуються на способах мотивації суспільного впливу на людей через «думку колективу».

— психологічні методи ґрунтуються на знанні психології людини, її внутрішнього душевного світу і відомі як «методи переконання». В процесі конкретного розв'язання управлінських проблем корисно організувати ефективні комунікації і застосовувати сукупність різних методів управління, які дозволяють врахувати «чужі помилки» і дають способи розв'язання господарських і кадрових завдань.

## ТЕМА 3 ТРУДОВИЙ КОЛЕКТИВ

### 3.1 Поняття і основні ознаки колективу

Щоб вважатися колективом, група має задовольняти декільком ознакам:

- наявність загальної мети у всіх її членів (єдиній для всіх, а не просто однакової, схожої);
- психологічне визнання членами групи один одного і ототожнення себе з нею;
- практична взаємодія людей, внаслідок чого потенціал колективу виявляється істотно більшим, ніж сума потенціалів кожного з його членів;
- наявність певної культури, загальних цінностей, символіки, норм і правил поведінки в колективі, вступу або виходу з нього, вимог до фізичного і морального вигляду його членів.

Роль колективу:

- в його рамках задовольняється природна потреба людей в спілкуванні і діловій взаємодії, у приналежності до групи собі подібних;
- в колективі людина в необхідних випадках знаходить підтримку і захист;
- у своєму колективі особистість в першу чергу знаходить визнання успіхів і досягнень.

Залежно від характеру самого колективу його вплив на особу може бути як позитивним, так і негативним. Згуртований, але не налаштований на конструктивну поведінку колектив, може негативно впливати на особистість, спонукати до антисоціальної поведінки.

У свою чергу, людина також намагається впливати на колектив, робити його більш «зручним» для себе. Сильна особистість може підпорядкувати собі колектив, в тому числі в результаті конфлікту з ним; слабка, навпаки, сама йому підкоряється і розчиняється в ньому, а колектив бере на себе турботу про її благополуччя.

### **3.2 Види колективів**

Розрізняють такі *види колективів*:

- за складом: гомогенні (однорідні) і гетерогенні (різномірні – стать, вік, професія, статус, рівень освіти тощо);
- за структурою: функціональний (на основі розподілу праці і визначення виробничих завдань кожного); політичний (відповідно до приналежності до тих або інших угруповань); соціально-демографічний (за статтю, освітою, кваліфікацією тощо); соціально-психологічний (відповідно до симпатій і антипатій); поведінковий (за активністю); мотиваційний (залежно від рушійних чинників поведінки);
- за статусом: офіційні (оформлені юридично) і неофіційні;
- за характером внутрішніх зв'язків: формальні й неформальні колективи. Формальні зв'язки оговорені наперед, в неформальних колективах відношення складаються спонтанно, самі собою;
- за термінами існування: тимчасові, призначені для вирішення разової задачі, і постійні;
- за ступенем свободи, що надається їх учасникам: обов'язкові і добровільні;
- за виконуваними функціями: орієнтовані на досягнення певної мети; на реалізацію сумісних інтересів і спілкування.
- за розміром: малі (число учасників не перевищує 20) і великі.

### **3.3 Психологічні характеристики колективу**

Колективи розрізняються між собою і психологічно, ці відмінності виявляються в характері внутрішнього клімату, стані й ступені згуртованості їх учасників.

Внутрішній психологічний клімат – реальний стан взаємодії людей як учасників спільної діяльності(характеризується задоволеністю працівників організацією, умовами праці, відносинами між собою і з керівництвом,

настроєм, взаєморозумінням, ступенем участі в управлінні і самоврядуванні, дисципліною, групою і місцем в ній, якістю одержуваної інформації).

Психологічний стан колективу характеризується ступенем задоволеності його учасників своїм положенням.

Згуртованість колективу - психологічна єдність людей в найважливіших питаннях життєдіяльності колективу, що виявляється в тяжінні до нього учасників, прагненні захистити його і зберегти.

Ступінь згуртованості залежить від: розміру групи, соціальної однорідності (при різноманітності виникають угруповання) її членів, досягнутих успіхів, наявності зовнішньої небезпеки. Згуртованість колективу, задоволеність людей своїм перебуванням в ньому залежать також від їх психологічної і соціально-психологічної сумісності (відповідність темпераментів членів колективу, професійних і моральних якостей).

Умови, що забезпечують соціально-психологічну сумісність:

- відповідність особистих можливостей кожного структурі й змісту його діяльності;
- однорідність основних мотивів діяльності й індивідуальних прагнень членів колективу;
- можливість реального взаємного доповнення і органічного поєднання здібностей кожного в єдиному трудовому і творчому процесі;
- раціональний розподіл функцій між членами колективу, при якому жоден з них не може добитися успіху за рахунок іншого.

### **3.4 Етапи розвитку колективу**

На *першому етапі* в поведінці людей переважає індивідуалізм. Вони знайомляться один з одним, спостерігають за оточуючими і демонструють їм власні можливості. Багато хто при цьому займає вичікувальні позиції, уникають ворожості, спостерігають, аналізують.

На *другому етапі* відбувається зближення людей, встановлення між ними необхідних контактів і формування загальних норм поведінки, що

«цементують» колектив, а також виникають спроби встановлення пріоритетів і захоплення влади.

На *третьому етапі* колектив стабілізується, формуються сумісні цілі й норми, налагоджується надійна співпраця, що дозволяє одержувати гарантовані результати.

Надалі із зростанням зрілості колективу він може розв'язувати все більш складні завдання, а довір'я, існуюче між людьми, знання ними один одного у ряді випадків дозволяють йому функціонувати на принципах самоврядування. При виконанні завдання або при відході декількох ключових фігур колектив реорганізується або розпадається.

### **3.5 Принципи створення ефективної команди**

*Мета* формування команди – ефективна праця, як окремих підрозділів, так і організації в цілому.

*Принципи* створення ефективної команди – правила, основні положення і норми, яким мають слідувати керівники і фахівці в процесі управління персоналом:

— безпека. У команді її учасники відчують себе в безпеці. Відчують, що про них піклуються;

— індивідуальність. Команда визнає і заохочує індивідуальні особливості своїх членів;

— причетність. Учасники розділяють відчуття гордості за сумісні досягнення;

— відданість. Кожний з членів команди відчуває свою відповідальність за досягнення загальних цілей.

## **ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2 КАДРОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

### **ТЕМА 4 КАДРОВА ПОЛІТИКА**

#### **4.1 Кадрова політика організації: визначення, цілі**

Кадрова політика визначає генеральну лінію і принципові установки в роботі з трудовими ресурсами на тривалу перспективу. Державна кадрова політика формується парламентом, правлячою партією і урядом і в значній мірі визначається типом влади в суспільстві. Тип влади істотно впливає на стратегію і стиль керівництва, а також вимоги до персоналу.

На підприємстві кадрова політика формується радою директорів, правлінням і директором підприємства.

Значення кадровій політики:

— для підприємства – створення згуртованої відповідальної і високопродуктивної робочої сили;

— для працівників – створення не тільки сприятливих умов праці, що надають задоволення від роботи, але й забезпечення можливості просування по службі й необхідного ступеня впевненості в завтрашньому дні. Суб'єктами кадрової політики є:

- представники керівництва фірми;
- представники працівників і службовців в раді організації;
- представники, які відстоюють інтереси робітничої молоді;
- представники робітників і службовців у спостережній раді;
- комітет з трудових спорів.

На кадрову політику впливають:

- профспілки;
- союзи працедавців;
- власники капіталу;
- співробітники;

- суспільні умови;
- структури влади;
- ситуація на ринку праці (нестача або надлишок робочої сили) і та ін.

Кадрова політика визначає цілі, пов'язані з відношенням підприємства до:

- зовнішнього оточення (ринок праці, взаємовідносини з державними органами тощо);
- власного персоналу (участь в управлінні, стиль керівництва, вдосконалення системи професійного навчання, соціальні питання і т. ін.).

Цілі кадрової політики:

- економічні цілі – походять від пріоритетних виробничих принципів збереження організації і отримання максимального прибутку;
- соціальні цілі – припускають поліпшення матеріального і нематеріального стану працівників (заробітної плати, соціальних витрат, скорочення робочого часу, поліпшення умов праці, надання більшої свободи дій і права на участь в прийнятті рішень).

Проте неправильно пов'язувати економічні цілі тільки з організацією, а соціальні – з працівником. З одного боку, працівник зацікавлений в досягненні економічних цілей організації, оскільки це гарантує збереження його робочого місця, матеріальне благополуччя, з іншого – організація зацікавлена в активних працівниках. Тому оптимальна реалізація цілей кадрової політики – задоволення соціальних потреб працівників, що відповідає інтересам розвитку економіки.

## **4.2 Засоби кадрової політики**

Для досягнення цілей суб'єкти кадрової політики використовують певний інструментарій – засоби кадрової політики, тобто систему стимулювання.

У кадровій політиці застосовують різні засоби й заходи:

1. *Вибір стилю управління.* Під стилем управління розуміють не тільки стиль управління керівника, а й управлінський стиль підприємства в цілому.

Розрізняють такі стилі управління:

– Авторитарний стиль – характеризується тим, що керівник в ухваленні рішень завжди орієнтується на власні цілі, критерії і інтереси, практично не радиться з трудовим колективом, обмежується вузьким колом однодумців.

– Демократичний стиль – заснований на поєднанні принципу єдиноначальності й суспільного самоврядування.

– Ліберальний стиль полягає в тому, що керівник в ухваленні рішень орієнтується на цілі і інтереси окремих груп трудового колективу, постійно намагається маневрувати, щоб дотримати паритет інтересів, часто займає різні позиції сторін, «зіштовхує» їх між собою, намагається бути «добрим шефом», але іноді мимовільно стає маріонеткою в чужих руках, які фактично управляють підприємством.

– Змішаний стиль – передбачає поєднання перерахованих вище типів.

2. *Соціальна політика і політика оплати праці* – матеріальні стимули які організація пропонує своїм співробітникам:

– встановлення тарифної сітки — певному виду діяльності, кваліфікації повинен відповідати певний розмір заробітної платні;

– вручення подарунків у зв'язку зі святами, виплати відпускних, премій квартальних, за результатами року;

– виплати за результатами діяльності організації, надання позик; виплати премій або надбавок до заробітної платні за раціоналізаторську роботу;

– соціальні виплати і пільги, які не передбачені законодавством;

– пенсійне забезпечення в організації, виплати за вислугу років, дотації на санаторне лікування, надання службової житлоплощі, автомобіля, спортивні майданчики, басейни, бази відпочинку тощо.



3. *Політика у сфері освіти*, підвищення кваліфікації і посадових призначень:

- навчання – на робочих місцях, на ознайомлювальних курсах професійно-технічна підготовка молоді, семінарські заняття для майбутніх керівників;

- підвищення кваліфікації – внутрішньовиробниче та інші форми навчання, зокрема заочне;

- посадові призначення – розробка критеріїв придатності на посади, внутрішньовиробничі конкурси, цілеспрямований розвиток персоналу.

4. *Створення належних умов праці:*

- робоче місце – організація піклується про створення належних умов праці на робочому місці, забезпечує ергономічність праці (свобода руху, зручні стільці, правильна висота столів, достатність освітлення), проводить заходи щодо зниження рівня шуму, вмісту шкідливих речовин в засобах праці;

- робочий час – організація забезпечує можливість гнучкого робочого часу (гнучкий графік роботи, робочі місця з неповним робочим днем, надання додаткових днів до основної відпустки);

- зміст праці – організація проводить заходи щодо усунення або зниження монотонності деяких видів діяльності завдяки розширенню спектру виконуваної роботи, збагачення змісту праці.

5. *Забезпечення кадрами* – підтримка контактів зі школами, університетами, академіями з метою створення привабливого іміджу для потенційних працівників.

Організація розробляє рекламні заходи (розповсюджує оголошення, організовує презентації в різних навчальних закладах) і визначає критерії для прийняття на роботу та конкурсних відборів.

Інструментом реалізації кадрової політики є кадрові служби - основні структурні підрозділи в апараті управління, які виконують всю оперативну роботу з кадрами.

## ТЕМА 5 КАДРОВЕ ПЛАНУВАННЯ

### 5.1 Теоретичні основи кадрового планування

*Кадрове планування* – надання людям робочих місць в потрібний момент часу і в необхідній кількості відповідно до їх здібностей, схильностей і вимог виробництва.

*Мета кадрового планування* – узгодження і урівноваження інтересів працедавців і працівників.

Основне завдання кадрового планування полягає в забезпеченні підприємства необхідною кількістю кваліфікованих працівників з мінімальними витратами при відборі й вирішенні питань професійного розвитку.

Рівні кадрового планування:

- стратегічне планування – довгострокове планування (3-10 років).

Орієнтовано на розв'язання певних проблем;

- тактичне планування – 1-3 роки. Більш детально і диференційовано фіксуються кадрові заходи;

- оперативне кадрове планування – до 1 року. Орієнтоване на досягнення оперативних цілей.

Шляхи покриття потреби в трудових ресурсах:

1 Активні:

- організація укладає двосторонні угоди з навчальними закладами;

- організація подає заявки по вакансіях в служби зайнятості;

- організація користується послугами посередницьких фірм з найму персоналу;

- організація залучає новий персонал через своїх співробітників;

- організація укладає лізингові угоди з іншими працедавцями.

2 Пасивні:

- організація повідомляє про вакансії через рекламні оголошення в засобах масової інформації;

- планування вивільнення або скорочення персоналу;
- планування використання персоналу – врахування кваліфікаційних ознак, психічні й фізичні навантаження на людину, її можливості;
- перепідготовка й підвищення кваліфікації;
- планування ділової кар’єри працівник має знати власні перспективи й показники, яких він має досягнути для цього.
- планування безпеки персоналу і турботи про нього – облаштування робочого місця, техніка безпеки, дотримання вимог фізіології і психології праці, заходи в області соціальної інфраструктури і та ін.;
- планування витрат на персонал (основна й додаткова зарплата, відрахування на соцстрах, витрати на відрядження, підготовку і перепідготовку кадрів, пошук нових співробітників, навчання, на створення сприятливих умов праці і та ін.).

## **5.2 Маркетинг трудових ресурсів**

*Маркетинг трудових ресурсів* – вид управлінської діяльності, спрямованої на довготривале забезпечення організації людськими ресурсами. Маркетинг трудових ресурсів розглядає робоче місце як продукт, що продається на ринку праці.

Маркетинг трудових ресурсів полягає в:

- вивченні вимог, що ставляться до посад і робочих місць;
- дослідженні зовнішнього (загальноекономічна ситуація, стан в галузі, розвиток технологій, законодавство, кадрова політика конкурентів, особливості соціальних потреб) і внутрішнього середовища (цілі організації, фінансові ресурси, кадровий потенціал організації, джерела покриття кадрової політики) організації;
- вивченні іміджу організації як працедавця.

### **5.3 Планування потреби в трудових ресурсів**

*Планування потреби в трудових ресурсів* – один з найважливіших напрямів кадрового планування, який дозволяє встановити необхідний якісний і кількісний склад персоналу на певний період часу.

*Якісна потреба* – потреба по категоріях, професіях, спеціальностях, рівні кваліфікаційних вимог до персоналу.

Кваліфікація – рівень знань і трудових навичок, необхідний для виконання робіт певної складності відповідної професії або спеціальності.

Професія – особливий вид трудової діяльності, здійснення якої вимагає певних теоретичних знань і практичних навичок.

Спеціальність – різновид трудової діяльності в рамках певної професії, яка має специфічні особливості і вимагає від працівника додаткових (спеціальних) знань і навичок.

*Кількісна потреба* – необхідна чисельність персоналу. Основні методи розрахунку потреби в персоналі:

- метод, заснований на використанні даних про час трудового процесу (трудомісткість процесу), нормування праці;

- метод розрахунку за нормами обслуговування – чисельність розраховується залежно від кількості обслуговуваних машин, агрегатів і та ін.;

- статистичні методи:

- 1) стохастичні методи – ґрунтуються на аналізі взаємозв'язку між потребою в персоналі та іншими змінними величинами (наприклад, об'ємом виробництва) в динаміці за попередні періоди;

- 2) метод експертних оцінок – використовується досвід фахівців і керівників

## **ТЕМА 6 УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТРУДОВИХ РЕСУРСІВ ОРГАНІЗАЦІЇ**

### **6.1 Атестація кадрів**

Атестація кадрів є важливим етапом заключної оцінки персоналу за період часу, як правило, від 3 до 5 років.

*Атестація* – це форма комплексної оцінки кадрів, за результатами якої ухвалюються рішення про подальший службовий зріст, переміщення або звільнення працівника.

Цілі атестації:

- атестація служить для контролю за діяльністю працівників і її оцінки з подальшим заохоченням, просуванням працівника або припиненням трудового договору;
- атестація служить для пошуку шляхів вдосконалення роботи і самореалізації співробітника.

*Етапи процесу атестації кадрів:*

1. Підготовчий етап: підготовка наказу про проведення атестації, затвердження атестаційної комісії, підготовка і розмноження документації, інформування трудового колективу про терміни і особливості атестації.
2. Формування складу атестаційної комісії і його затвердження: директор з персоналу (голова): начальник відділу кадрів (заст. голови); керівник підрозділу, в якому проводиться атестація; юрисконсульт; соціальний психолог.
3. Основний етап: організація роботи атестаційної комісії по підрозділах підприємства, оцінка індивідуальних внесків працівників, заповнення анкет «Атестація», комп'ютерна обробка результатів.
4. Заключний етап: підведення підсумків атестації, ухвалення персональних рішень про просування працівників, відправлення на навчання, переміщення або звільнення співробітників, які не пройшли атестацію.

Науково обґрунтована розстановка кадрів передбачає:

1. Планування службової кар'єри. Здійснюється виходячи з результатів оцінки потенціалу й індивідуального внеску, віку працівників, виробничого стажу, кваліфікації і наявності вакантних робочих місць (посад) в організації.

2. Умови праці і оплата праці. Визначаються у трудовому договорі розміри гарантованої оплати й преміальні, оснащення робочого місця, соціальні блага і гарантії.

3. Планомірний рух кадрів. Підвищення, переміщення, пониження і звільнення кадрів проводиться залежно від результатів оцінки працівників і відповідності умов оплати праці їх життєвим інтересам.

## **6.2 Ділова кар'єра**

Ділова кар'єра – поступальне просування особистості в якій-небудь сфері діяльності, зміна навичок, здібностей, кваліфікаційних можливостей, і розмірів винагороди, пов'язаних з діяльністю; просування вперед за обраним шляхом діяльності, досягнення популярності, слави, збагачення.

Відповідно до закону С. Паркінсона менеджер – керівник проходить такі *фази службового шляху*:

1. Пора готовності (Г) – вік, в якому менеджер починає професійний шлях після навчання.

2. Пора розсудливості ( $\Gamma = Г + 3$ )

3. Пора висунення ( $В = \Gamma + 7$ )

4. Пора відповідальності ( $О = В + 5$ )

5. Пора авторитету ( $А = О + 3$ )

6. Пора досягнень ( $Д = А + 7$ )

7. Пора нагород ( $Н = Д + 9$ )

8. Пора важливості ( $В_а = Н + 6$ )

9. Пора мудрості ( $М = В_а + 3$ )

10. Пора тупика ( $Т = М + 7$ )

Іноді, у разі затримки кар'єрного росту, замість фаз 6–10 керівник проходить фази:

6. Пора краху ( $K=A+7$ ) – той, кому не давали права ухвалювати важливі рішення, починає вважати всі свої рішення важливими.

7. Пора заздрості ( $3=K+9$ )

8. Пора упокорювання ( $C=3+4$ ) – «мені почесні не потрібні», «мені і тут добре, клопоту менше».

Відокремлюють такі стадії розвитку персоналу:

- 20–24 року – ентузіазм;
- 25–29 років – честолюбство;
- 30–34 року – очікування (розрахунок на підвищення);
- 35–39 років – надія;
- 40–44 року – занепокоєння;
- 45–49 років – озадаченість;
- 50–54 року – зрив планів;
- 55–60 років – обурення;
- 61–65 років – забуття.

Види кар'єри:

- внутрішньоорганізаційна – просування усередині організації;
- міжорганізаційна – перехід з організації в організацію;
- спеціалізована – в рамках однієї професії;
- неспеціалізована – робота в різних областях.

Різноманіття варіантів кар'єри виходить за рахунок поєднання чотирьох основних моделей, а саме:

- кар'єра «трамплін» широко поширена серед керівників і фахівців.

Життєвий шлях працівника складається з тривалого підйому по службовим сходам з поступовим зростанням його потенціалу, знань, досвіду і кваліфікації. Відповідно міняються посади на складніші і краще оплачувані. На певному етапі працівник посідає вищу для нього посаду і прагне утриматися в ній.

– кар’єра «сходи» – кожна сходинка службової кар’єри є певною посадою, яку працівник займає фіксований час. Такого терміну достатньо для того, щоб увійти до нової посади і пропрацювати з повною віддачею. Із зростанням кваліфікації, творчого потенціалу і виробничого досвіду керівник або фахівець підіймається по службовим сходам. Після заняття верхньої посади починається планомірний спуск по службовим сходам з виконанням менш інтенсивної роботи, що не вимагає ухвалення складних рішень, наприклад, робота як консультанта.

– кар’єра «змія» передбачає горизонтальне переміщення працівника з однієї посади на іншу шляхом призначення із заняттям кожною нетривалий час. Головна перевага даної моделі полягає в можливості задоволення потреби людини в пізнанні функцій управління, що цікавлять його, наявність чіткої системи призначення і переміщення і детальне вивчення соціально-психологічного клімату в колективі;

– кар’єра «роздоріжжя» припускає після закінчення певного фіксованого терміну роботи проходження керівником або фахівцем комплексної оцінки (атестації), за результатами якої ухвалюється рішення щодо підвищення, переміщення або пониження на посаді.

*Управління діловою кар’єрою* – комплекс заходів, що проводяться кадровою службою організації з планування, організації, мотивації і контролю службового зростання працівника, виходячи з його цілей, потреб, можливостей, здібностей і схильностей, а також виходячи з цілей, потреб, можливостей і соціально-економічних умов організації.

### **6.3 Рух трудових ресурсів**

Організація руху кадрів має в розстановці трудових ресурсів принципове значення, оскільки забезпечує заміщення вакантних місць і дотримання планової кар’єри працівників.



Рух кадрів складається з таких процедур:

1. Підвищення на посаді або кваліфікації, коли службовець замінює більш високу посаду, а робочий одержує новий розряд.

2. Переміщення, коли працівник пересувається на інше рівноцінне робоче місце (цех, відділ, службу) через виробничу необхідність або зміну характеру праці.

3. Пониження, коли у зв'язку із зміною його потенціалу працівник пересувається на більш низьку посаду або за наслідками атестації на більш низький розряд для робочого.

4. Звільнення з підприємства, коли працівник повністю змінює місце роботи у зв'язку з незадоволеністю умовами праці або невідповідністю робочому місцю, яке займає.

#### **6.4 Розвиток трудових ресурсів**

*Навчання трудових ресурсів* – цілеспрямовано організований, планомірно і систематично здійснюваний процес оволодіння знаннями, уміннями, навичками і способами спілкування під керівництвом досвідчених викладачів, наставників, фахівців, керівників і т. п.

Види навчання:

1. Підготовка кадрів – планомірне й організоване навчання і випуск кваліфікованих кадрів для всіх областей людської діяльності, що володіють сукупністю спеціальних знань, умінь, навичок і способами спілкування.

2. Підвищення кваліфікації кадрів – навчання кадрів з метою удосконалення знань, умінь, навичок і способів спілкування у зв'язку із зростанням вимог до професії або підвищенням на посаді.

3. Перепідготовка кадрів – навчання кадрів з метою освоєння нових знань, умінь, навичок і способів спілкування у зв'язку з оволодінням новою професією або вимогами, що змінилися, до змісту і результатів праці. Навчання може здійснюватися на робочому місці й зовні робочого місця.

# ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 3 КАДРОВИЙ СКЛАД АДМІНІСТРАТИВНОЇ СЛУЖБИ

## ТЕМА 7 МОТИВАЦІЯ ТРУДОВИХ РЕСУРСІВ

### 7.1 Поняття мотивації, її класифікація

*Мотивація* — це сукупність рушійних сил, що спонукають людину до виконання певних дій.

Мотивація з точки зору управління — це функція керівництва, яка полягає у формуванні в працівників стимулів до праці (спонукання працювати з повною віддачею), а також в довготривалому впливі на працівника в цілях зміни структури його ціннісних орієнтації і інтересів, формування мотиваційного ядра і розвитку на цій основі трудового потенціалу.

Як основна функція менеджменту мотивація пов'язана з процесом спонукання підлеглих до діяльності через формування мотивів поведінки для досягнення особистих цілей і цілей організації. У процесі мотивації передбачається використання в певній послідовності взаємозалежних категорій: потреби людей — їх інтереси — мотиви діяльності — дії.

Завдання, які може вирішувати керівництво за допомогою мотивації:

- визнання праці співробітників, які добилися високих результатів, в цілях подальшого стимулювання їх творчої активності;
- демонстрація схвального відношення фірми до високих результатів праці співробітників;
- популяризація результатів праці співробітників, які отримали визнання;
- застосування різних форм визнання заслуг;
- поліпшення морального стану працівників через відповідну форму визнання;
- забезпечення процесу підвищення трудової активності співробітників.

Основні чинники, що ускладнюють процес управління мотивацією підлеглих:

- неочевидність мотивів поведінки людини;

- мінливість мотиваційного процесу;
- відмінності мотиваційних структур працівників;
- наявність безлічі шляхів і способів задоволення кожної окремої потреби людини;
- взаємозалежність робіт в організаціях, недостатня інформованість про результати роботи співробітників, часті зміни в службових обов'язках внаслідок вдосконалення технології;
- люди, їх потреби, мотиви, інтереси знаходяться не на першому місці в керівництва.

Мотивацію класифікують за такими ознаками:

#### 1. За основними групами потреб:

- матеріальна мотивація — прагнення до достатку, більш високого рівня життя — залежить від рівня доходу особистості, його структури, диференціації доходів в організації і суспільстві, дієвості системи матеріальних стимулів, що застосовуються в організації;
- трудова мотивація породжується безпосередньо роботою, її змістом, умовами, організацією трудового процесу, режимом праці. Це внутрішня мотивація людини, сукупність її внутрішніх рушійних сил поведінки, пов'язаних з роботою;
- статусна мотивація є внутрішньою рушійною силою поведінки людини, пов'язаної з її прагненням посісти більш високу посаду, виконувати складнішу і відповідальну роботу, працювати в престижних, соціально значущих сферах організації;

#### 2. За способами, що застосовуються:

- нормативна мотивація — це спонукання людини до певної поведінки за допомогою ідейно-психологічної дії: переконання, навіювання, інформування і т. п.;
- примусова мотивація ґрунтується на застосуванні влади і загрози незадоволення потреб працівника у разі невиконання ним відповідних вимог;

– стимулювання — дія не на особу як таку, а на зовнішні обставини за допомогою благ – стимулів, спонукаючих працівника до певної поведінки.

Перші два види мотивації є прямими, оскільки припускають безпосередній вплив на підлеглих, третій — непрямий, оскільки в його основі лежить дія зовнішніх чинників — стимулів.

### 3. За джерелами виникнення мотивів:

– внутрішня мотивація виявляється тоді, коли людина, вирішуючи завдання, формує мотиви;

– зовнішня мотивація дія на суб'єкт відбувається ззовні.

### 4. За спрямованістю на досягнення цілей фірми:

– позитивна мотивація, сприяє ефективному досягненню цілей (матеріальне заохочення у вигляді персональних надбавок до окладів і премій, підвищення авторитету працівника і довіри до нього в колективі, доручення особливо важливої роботи і т. п.);

– негативна мотивація, що перешкоджає досягненню цілей (матеріальні стягнення (штрафні санкції), зниження соціального статусу в колективі, психологічна ізоляція працівника, створення атмосфери нетерпимості, пониження на посаді).

## 7.2 Мотиваційний процес

Структурно процес мотивації охоплює декілька послідовних стадій:

1. Виникнення потреби – потреба виявляється як відчуття того, що людині чогось не вистачає і вона має знайти можливість і зробити певні кроки для усунення (задоволення) потреби.

2. Пошук шляхів усунення потреби – людина усвідомлює необхідність знайти можливості усунути потребу: задовольнити, подавити або не помічати останню.

3. Визначення цілей (напрямів) дії – людина визначає, що необхідно зробити для задоволення потреби.

4. Виконання дій – людина затрачує зусилля на те, що допоможе їй усунути потребу.

5. Отримання винагороди за виконані дії. Виконавши певну роботу, людина або безпосередньо одержує те, що може використовувати для усунення потреби, або те, що може обміняти на бажаний об'єкт.

6. Задоволення потреби. Залежно від ступеня зняття напруги, що була викликана потребою, людина або заспокоюється (якщо потреба задоволена), або продовжує шукати можливості для її задоволення.

### **7.3 Потреби як основа мотивації**

Потреба – стан індивіда, який викликаний випробуваною ним нуждою в об'єктах, необхідних для його існування і розвитку і є джерелом його активності. Спонування — це відчуття недостатку в чому-небудь, що має певну спрямованість. Воно є поведінковим виявом потреби і сконцентоване на досягненні мети.

Потреби людей класифікують за різними ознаками:

1. За походженням:

– у природних потребах виражається залежність людини від умов, необхідних для збереження і підтримки його життя (в їжі, питті, спілкуванні з особами протилежної статі, захисті від холоду, спеки і та ін.).

– культурні потреби відображають залежність активної діяльності людини від продуктів людської культури (наприклад, виделка і ложка).

2. За природою:

– первинні – фізіологічні і, як правило, природжені (наприклад, потреби в їжі, воді, повітрі, сні тощо);

– вторинні – психологічні (наприклад, потреби в успіху, пошані, прихильності, владі).

3. За характером предмету:

– матеріальні – залежність людини від предметів матеріальної культури (потреба в їжі, одязі, житлі, предметах побуту і та ін.);

– духовні – залежність людини від продуктів суспільної свідомості (потреби поділитися з іншими думками і відчуттями, в спілкуванні, читати газети, книги і журнали, дивитися кінофільми і спектаклі, слухати музику тощо).

4. За ступенем усвідомлення людиною:

– усвідомлені – людина знає, чого хоче, і думає над тим, як цього добитися;

– неусвідомлені – людина лише відчуває, відчуває, що їй чогось бракує, вона відчуває напруженість, але не уявляє, що потрібно зробити для зняття напруги.

5. За ступенем важливості для людини:

– домінуючі – можуть пригнічувати всі інші і визначати основні напрями поведінки і діяльності;

– другорядні.

6. За віднесеністю потреб до внутрішньої або зовнішньої сфери розвитку:

– індивідуальні;

– соціальні;

– змішані (індивідуально-соціальні).

Властивості потреб:

– вони завжди предметні, тобто спрямовані на щось конкретне;

– їм властиві різноманітня і здатність до розвитку;

– більшість з них циклічні, тобто періодично виникають знову.

#### **7.4 Стимули, стимулювання**

Стимули – це зовнішні подразники, що сприяють підвищенню інтенсивності певних мотивів у діях людини, тобто це блага, які можуть задовольнити потреби людини при виконанні ним певних дій. Відмінність стимулів від мотивів полягає в тому, що стимули характеризують певні блага, а мотиви – прагнення людини отримати їх.

Стимулювання – дія на трудову поведінку працівника через створення особливо значущих умов, що спонукають його діяти певним чином.

Функції стимулювання:

- економічна – ефективне стимулювання працівника сприяє підвищенню загальної продуктивності праці, тобто розв'язанню економічних завдань;
- соціальна – одержуючи доходи, працівник забезпечує собі певний комплекс економічних і соціальних благ, займає певне місце в соціальній структурі колективу і суспільства в цілому;
- соціально-психологічна – стимулювання впливає на формування внутрішнього світу працівника — його потреб і цінностей, орієнтації і установок, мотивів трудової поведінки і ставлення до праці;
- етично-виховна – формуються етичні якості особистості працівника.

Класифікують стимули за такими ознаками:

1. За суб'єктами інтересів:

- в основі суспільного стимулювання лежать інтереси суспільства (загальнодержавні інтереси), що покликані заохочувати ті або інші види трудової діяльності, найбільш відповідні політиці держави в різних сферах суспільного життя;
- колективні стимули пов'язані з впливом на розмір доходів підприємства, його підрозділів, цільових і виробничих груп;
- структура індивідуальних стимулів у цілому співпадає із структурою матеріальних і нематеріальних стимулів.

2. Залежно від того, на задоволення яких потреб працівника спрямовані стимули:

- матеріальні стимули засновані на майнових інтересах працівників; у цьому зв'язку розрізняють стимули грошові й негрошові. До грошових стимулів відносяться заробітна платня і тарифні ставки, винагорода за результати, премії з доходу або прибули, компенсації, кредити на покупку дорогих речей, позики на будівлю житла та інші, до негрошових — умови

побутового обслуговування на підприємстві, санітарно-гігієнічні умови, надання житла, путівок на відпочинок і лікування, організація праці тощо;

– нематеріальні стимули – дії, пов'язані з соціальними, моральними, творчими та іншими потребами працівника.

Соціальні стимули пов'язані з прагненням людей брати участь в управлінні, просуватися по службових сходах, займатися престижною працею.

Моральні стимули пов'язані з потребами людини у визнанні і пошані, етичному схваленні. Творчі стимули розраховані на задоволення потреб працівника в творчій самореалізації. Соціально-психологічні стимули пов'язані з потребою у спілкуванні. Стимули самоствердження відносяться до внутрішніх рушійних сил людини, спонукаючих її до досягнення поставлених цілей без прямої зовнішньої дії.

3. За способом дії на підлеглих:

– заохочення;

– примушення.

## **ТЕМА 8 СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНА ЕФЕКТИВНІСТЬ КАДРОВОЇ РОБОТИ**

### **8.1 Економічна ефективність управління трудовими ресурсами**

Економічна ефективність будь-якого заходу, що проводиться на будь-якому об'єкті, визначається співвідношеннями між показниками, які описують повний результат діяльності об'єкта, що вивчається, після впровадження заходу, і показниками, що характеризують повні витрати, пов'язані з діяльністю об'єкта (також після впровадження заходу).

Економічна ефективність в області управління трудовими ресурсами означає досягнення цілей організації (наприклад, виробництво товарів, послуг) шляхом використання співробітників за принципом економічного витрачання обмежених засобів. Цей принцип реалізується при найбільш сприятливому



співвідношенні між результатом праці і масштабом його використання(продуктивність праці) і відповідно при найбільш сприятливому співвідношенні між результатами праці трудових ресурсів і витратами на персонал (економічність праці).

Існують два підходи до визначення економічної ефективності:

– витрати на трудові ресурси – неминуче зло, супутнє малій економічній ефективності;

– витрати на персонал – складова будь-якого виробництва, що самоокуповується і досить вигідна.

Економічна ефективність навчання і тренінгу визначається співвідношенням між сумарними витратами на організацію і проведення навчально-тренувального процесу і фінансовими результатами навчання, у вигляді додаткового приросту корисних результатів діяльності підприємства, збільшення його потенціалу, зниження витрат на забезпечення функціонування підприємства, рівня ризику його функціонування.

Класичний метод визначення економічної ефективності продуктивності праці – співвідношення економічних результатів і витрат праці. При оцінці ефективності праці визначають соціальний ефект умов праці, підвищення соціальної активності колективу, які виявляються в якісному аспекті діяльності і в збільшенні (кількісному) економічного ефекту.

Ефективність заходів щодо управління персоналом може полягати в:

1. Економії коштів, що полягає у зниженні витрат робочого часу, умовному вивільненні працівників, економії фонду зарплати.

2. Економічному ефекті, який утворюється від збільшення прибутку в результаті зростання обсягу випуску рентабельної продукції і від зниження собівартості внаслідок скорочення питомих витрат на одиницю продукції, послуг, що виробляється.

При оцінці економічної ефективності проектів удосконалення системи й технології управління персоналом можуть застосовуватися такі показники:

- чистий дисконтований дохід (інтегральний економічний ефект) як сума всіх поточних економічних ефектів за весь період, приведена до начального року розрахункового періоду або як перевищення інтегральних економічних результатів над інтегральними витратами;
- індекс доходності як відношення суми приведених доходів до капіталовкладень;
- внутрішня норма доходності як норма дисконту, при якій розмір приведених економічних ефектів дорівнює капіталовкладенням;
- строк окупності мінімальний інтервал часу, за межами якого інтегральний економічний ефект стає позитивним.

## **8.2 Соціальна ефективність управління трудовими ресурсами**

Соціальна ефективність реалізується у вигляді виконання очікувань, потреб і інтересів співробітників, які різноманітні (гідні оплата праці, умови роботи, можливості для розвитку особи); можливості досягнення позитивних та запобігання негативних із соціального погляду змін в організації.

До позитивних змін можна віднести:

- забезпечення персоналу належного життєвого рівня (сприятливі умови праці, гідна заробітна плата, необхідні соціальні послуги тощо);
- реалізація та розвиток індивідуальних здібностей працівників;
- певний ступінь свободи й самостійності (можливість приймати рішення, визначати графік та інтенсивність праці тощо);
- сприятливий соціально-психологічний клімат.

До негативних моментів, які можуть бути попереджені, можна віднести:

- шкода, що завдається здоров'ю несприятливими умовами праці (професійні захворювання, нещасні випадки на роботі тощо);
- шкода, що завдається особистості (інтелектуальні та фізичні перевантаження, стресові ситуації тощо).

## **Список рекомендованих джерел**

### **Базова**

1. Кодекс законів України про працю. – К., 1998.
2. Про зайнятість: Закон України – Урядовий кур'єр, 1991.
3. Про оплату праці: Закон України – Урядовий кур'єр, 1995.
4. Закони України «Про зайнятість населення». Т.1. – Київ, 1999. – С. 252–268.
5. Закон України «Про колективні договори і угоди». Закони України. Том 6. – Київ, 1996. – С. 5–11.
6. Закон України «Про оплату праці». Закони України. Т. 8. – Київ, 1997. – С. 210–218.
7. Закон України – «Про охорону праці». Закони України. Т. 4. – Київ, 1996. – С. 114–133.
8. Агамирова Е. В. Управление персоналом в би знесе : практикум / Е. В. Агамирова. – Москва : Дашков и Ко, 2007. – 180 с.
9. Управление персоналом организации / Под. ред. А. Я. Кибанова и др. – Москва : Инфра-М, 2001. – 254 с.
10. Щёкин Г. В. Основы кадрового менеджмента : учебник / Г. В. Щёкин. – 3-е издание, перераб. и доп. – Киев : МАУП, 1999. – 352 с.
11. Щёкин Г. В. Социальная теория и кадровая політика : монографія / Г. В. Щёкин. – Київ : МАУП, 2000. – 576 с.

### **Додаткова література**

12. Веснин В. Р. Практический менеджмент персонала : пособие по кадровой работе / В. Р. Веснин. – Москва : Юристъ, 2001. — 496 с.
13. Гаврилюк С. П. Конкурентоспроможність підприємств у сфері бізнесу : навч. посібник / С. П. Гаврилюк. – Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2006. – 180 с.
14. Жукова М. А. Менеджмент в туристском би знесе : учеб. пособие / М. А. Жукова. – Москва : КНОРУС, 2006. – 192 с.

14. Прокопенко И. И. Управление производительностью : практ. руководство: Пер. с англ. / И. И. Прокопенко. – Киев : Техника, 1990.
15. Рентабельность инвестиций в персонал : измерение экономической ценности персонала / Як Фитц-енц, под. ред. В. И. Ярных. – Москва : Вершина, 2006. – 320 с.
16. Сладкевич В. П. Мотивационный менеджмент: Курс лекцій / В. П. Сладкевич. – Киев : МАУП, 2001. – 168 с.
17. Управление человеческими ресурсами / В. В. Травин и др. — Москва : 2004.
18. Управление персоналом организации : учебник / Под ред. А. Я. Кибанова. – Москва, 1997.
18. Управление персоналом: уч.- практ. пособие под ред. А. Я. Кибанова, Л. В. Ивановской. – Москва : Приор, 1999. – 352 с.
19. Щёкин Г. В. Организация и психология управления персоналом : учеб-метод. пособие / Г. В. Щёкин. – Киев : МАУП, 2002. – 832 с.
20. Щёкин Г. В. Основы кадрового менеджмента : учебник. В 2 кн. / Г. В. Щёкин. – Киев : МЗУУП, 1993.

### **Інформаційні ресурси**

1. <http://www.nau.kiev.ua> – Нормативні акти України.
2. [www.rada.gov.ua](http://www.rada.gov.ua) – офіційний сайт Верховної Ради України
3. [www.kmu.gov.ua](http://www.kmu.gov.ua) – офіційний сайт Кабінету Міністрів України.
4. [www.me.gov.ua](http://www.me.gov.ua) – офіційний сайт Міністерства економіки України.
5. [www.mlsp.gov.ua](http://www.mlsp.gov.ua) – офіційний сайт Міністерства праці та соціальної політики України.

*Навчальне видання*

**ДЄГТЯР** Олег Андрійович

**УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ  
В ПУБЛІЧНІЙ СФЕРІ**

**КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ**

*(для студентів магістратури всіх форм навчання  
спеціальності 281 – Публічне управління та адміністрування)*

Відповідальний за випуск *М. К. Гнатенко*

За авторською редакцією

Комп'ютерне верстання *І. В. Волосожарова*

План 2018, поз. 171 Л

---

Підп. до друку 24.09.2018    Формат 60 × 84/16

Друк на ризографі    Ум. друк. арк. 2,0

Тираж 50 пр.    Зам. №

Видавець і виготовлювач:

Харківський національний університет  
міського господарства імені О. М. Бекетова,  
вул. Маршала Бажанова, 17, Харків, 61002.

Електронна адреса: [rectorat@kname.edu.ua](mailto:rectorat@kname.edu.ua)

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи:

ДК № 5328 від 11.04.2017.